

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a získávání zaměstnanců  
Employee Selection and Recruitment

Student: Renáta Dubská

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a pouze s využitím pramenů v práci uvedených.

V Ostravě dne 7. května 2010

.....  
Renáta Dubská

### *Poděkování*

*Děkuji především vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za čas, který mi věnoval při konzultacích a také za poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Jiřímu Cholevovi za spolupráci a podporu při psaní bakalářské práce.*

## **OBSAH**

1. Úvod .....	1
2. Cíl práce.....	2
3. Teoretická část.....	3
3.1. Pojetí získávání zaměstnanců .....	3
3.1.1. Zdroje pracovních sil .....	4
3.1.2. Metody získávání pracovníků.....	6
3.1.3. Jak inzerovat zaměstnání? .....	8
3.2. Předvýběr uchazečů .....	9
3.3. Výběr zaměstnanců a jeho metody .....	10
3.3.1. Výběrový rozhovor.....	10
3.3.2. Životopis .....	13
3.3.3. Testy pracovní způsobilosti .....	13
3.3.4. Zkoumání referencí.....	14
3.3.5. Assessment centre (AC) .....	15
3.4. Chyby a nedostatky ve výběru pracovníků .....	16
3.5. Administrativní procedury .....	18
3.6. Orientace pracovníků .....	20
4. Praktická část.....	21
4.1. Charakteristika vybrané organizace .....	21
4.1.1. Historie a vznik společnosti.....	21
4.1.2. Sídlo společnosti.....	21
4.1.3. Vize a motto firmy.....	21
4.1.4. Produkty.....	22
4.1.5. Organizace a řízení společnosti .....	22
4.2. Specifikace předmětu analýzy .....	23
4.3. Postup při analýze .....	24
4.4. Výsledky analýzy.....	25
4.5. Shrnutí získaných poznatků .....	38
4.6. Návrhy a doporučení.....	40
5. Závěr .....	43
Seznam použité literatury .....	44

# 1. ÚVOD

*„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“*

Tomáš Baťa

Podstatou dobře fungujícího a zároveň prosperujícího podniku jsou především lidé produkující určité výsledky. Jsou tím nejdůležitějším kapitálem, který společnost má. Úspěšnost a konkurenceschopnost organizace je samozřejmě závislá i na řadě jiných faktorů. Důležitá je však skutečnost, že pokud nezískáme správné lidi na správné místo, těžko dojde k naplnění cílů podniku.

Personalisté tak dostávají nelehký úkol: „Jakým způsobem najít vhodné pracovní síly?“ Možností je mnoho, avšak je nutné si uvědomit, jak rychle daného zaměstnance potřebujeme a jaké jsou naše požadavky na něj. V neposlední řadě záleží také na finanční situaci podniku. Získat kvalifikované, odpovědné a loajální zaměstnance je výhodou pro každou firmu. O tom, zda bylo výběrové řízení úspěšné, lze hovořit až na základě prokázaných schopností, dovedností a zkušeností vybraného uchazeče. Zároveň je také důležitý jeho přístup ke spolupracovníkům, jelikož z praxe je dobře známo, že podstatně lepších výkonů se dosahuje při dobrých vztazích na pracovišti.

Mnoho zaměstnavatelů v době hospodářské recese zapomíná na to, že propouštění vyškolených a „adaptovaných“ zaměstnanců by mělo být opravdu tím posledním způsobem, jak řešit potíže firmy. V budoucnosti se právě tyto zaměstnanci dokážou chopit nově vzniklých příležitostí na trhu. Pokud chce podnik získat od svých pracovníků maximum, nesmí na ně pohlížet pouze jako na firemní kapitál, ale rovněž jako na osobnosti vstupující do pracovního procesu s osobními cíli. Musí jim nabídnout vhodné podmínky pro práci, rozvíjet jejich potenciál, motivovat je, komunikovat s nimi a také do nich investovat.

## 2. CÍL PRÁCE

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů v zahraniční společnosti působící na českém trhu, konkrétně na problematiku získávání a výběru zaměstnanců.

**Hlavním cílem** mé bakalářské práce je aplikovat získané teoretické poznatky do praxe v analýze systému získávání a výběru zaměstnanců společnosti Hamo Czech s.r.o. Tato společnost, jako jeden z největších korejských dodavatelů pro automobilový průmysl, stále zlepšuje svou konkurenceschopnost na světovém trhu. Aby tomu tak bylo i nadále, hraje správný výběr nových pracovníků významnou roli.

Na základě získaných informací popíši dosavadní systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě a v případě zjištění nedostatků se pokusím navrhnout jejich možná řešení či nové postupy, jež mohou vést ke zkvalitnění přístupu pracovníků společnosti v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Ke zjištění potřebných informací využiji techniky rozhovoru a dotazníku a také analýzu interních materiálů.

Mým cílem je vypracovat takovou bakalářskou práci, která bude podložena fakty a která bude obsahovat prakticky využitelné návrhy pro zlepšení současného stavu ve společnosti Hamo Czech s.r.o. V kapitole návrhů a doporučení zpracuji dokončení svých myšlenek. Poté seznámím vedoucí pracovníky společnosti s výsledky své práce, která jim může být nápomocna pro zlepšení způsobu získávání a výběru zaměstnanců.

Práce se skládá ze dvou stěžejních částí, teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje odborné podklady, které jsou z převážné části využity pro praktickou činnost. Jsou zde popsány zdroje pracovních sil, jejich výhody a nevýhody, metody získávání a výběru pracovníků. Uvedeny jsou také chyby, ke kterým při výběru zaměstnanců dochází. Praktická část se zaměřuje na základní charakteristiku společnosti Hamo Czech s.r.o. Dále zde analyzuji postupy personálních pracovníků firmy při získávání a výběru nových zaměstnanců, jsou zde vymezeny použité metody průzkumu, jeho výsledky a následné shrnutí získaných poznatků. Praktická část se opírá o východiska, metody a postupy definované v teoretické části.

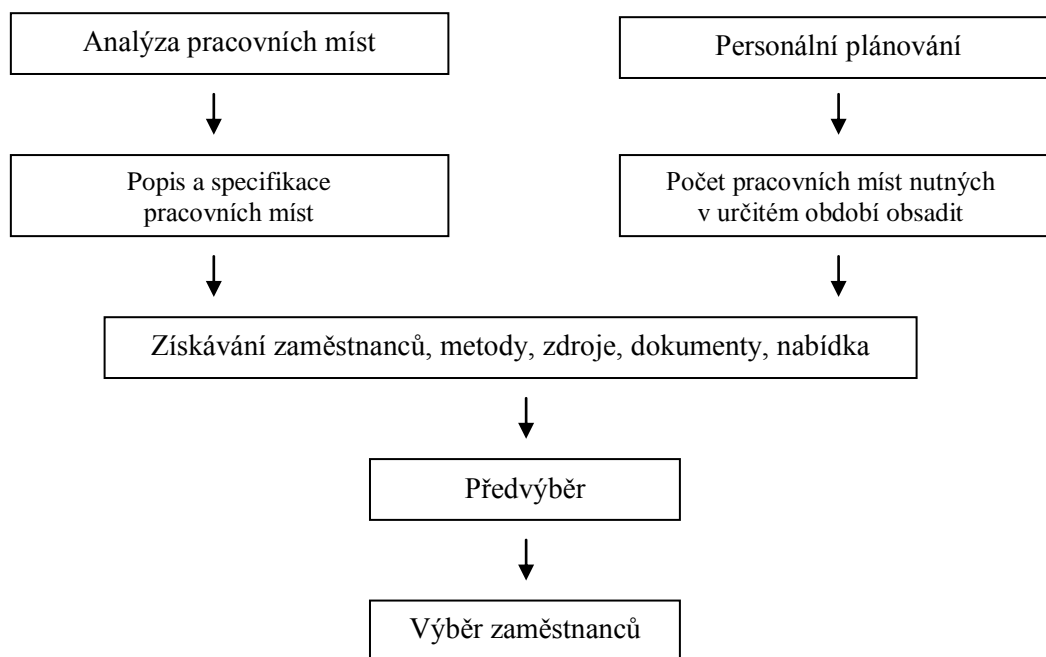
### 3. TEORETICKÁ ČÁST

V každém podniku je nutno věnovat zvýšenou pozornost zabezpečování zaměstnanců, neboť lidský faktor rozhoduje o úspěšnosti společnosti. Termín zabezpečování zaměstnanců zaštiťuje několik aktivit, mezi něž řadíme získávání a výběr zaměstnanců. Níže se pokusím objasnit tyto dvě činnosti.

#### 3.1. Pojetí získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců (společně s výběrem) je klíčovou fází utváření pracovní síly organizace a rozhoduje také o tom, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici. „U nás se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků, je však nutné zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.“ (Koubek, 2008, str. 126).

Proces získávání zaměstnanců zahrnuje vztahy mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a samotným výběrem zaměstnanců. Vyjadřuje jej následující obrázek:



Obr. 2.1.: viz Stýblo (2006, str. 43)

Existuje řada faktorů ovlivňujících získávání pracovníků. Tyto faktory můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny – ovlivnitelné a neovlivnitelné faktory. Dle Koubka (2007) řadíme k faktorům, které může firma ovlivnit:

- formu, obsah, informační hodnotu, dosah a nasměrování signálu vysílaného společností (vše, co se týká nabídky zaměstnání)
- charakteristiky pracovního místa (povaha práce, požadavky na zaměstnance, rozsah povinností a odpovědnost, organizace pracovní doby, pracovní podmínky apod.)
- charakteristiky společnosti (pověst a úspěšnost podniku, úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními podniky, firemní vzdělávání, sociální klima apod.)

Neovlivnitelné faktory, s kterými může podnik předem počítat, jsou pak demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní.

### **3.1.1. Zdroje pracovních sil**

Organizace může potenciální uchazeče o volná pracovní místa získávat z vnitřních i vnějších zdrojů pracovních sil. Nejlepším řešením je obsadit volné pracovní místa z řad současných pracovníků organizace, avšak častěji dochází k využití vnějších zdrojů.

Mezi **vnitřní zdroje** pracovních sil řadíme:

- vlastní pracovní síly, které mají zájem přejít na uvolněné či nově se tvořící pracovní místo,
- pracovníky, kteří díky získání nových znalostí a dovedností mohou vykonávat náročnější práci,
- zaměstnance, jejichž pracovní místa byla zrušena z důvodů ukončení nějaké činnosti či jiných organizačních důvodů,
- pracovníky uspořené v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie.

Co patří k **vnějším zdrojům**, ukazuje následující výčet:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol a jiných zařízení připravujících mládež na povolání,
- zaměstnanci cizích firem, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo ti, které nabídka naší organizace bude k tomuto rozhodnutí inspirovat.



K **doplňkovým vnějším zdrojům** je možné zařadit (Koubek, 2008): důchodce; ženy v domácnosti; zahraniční pracovníky; studenty (v určité části dne, týdne či o prázdninách).

Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů má svá pozitiva i negativa. Než se rozhodneme, kde budeme vhodné kandidáty na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo hledat, je vhodné znát výhody a nevýhody těchto zdrojů.

#### **Výhody** vnitřních zdrojů:

- uchazeč zná svou organizaci,
- zaměstnavatel je seznámen se silnými i slabými stránkami uchazeče,
- lepší návratnost investic vložených do rozvoje současných zaměstnanců,
- orientace na vnitřní zdroje zvyšuje motivaci a loajálnost zaměstnanců firmy,
- posiluje se jistota zaměstnání pracovníků.

#### Existují však i **nevýhody**:

- do firmy nepronikají nové myšlenky a přístupy pracovníků přicházejících zvenku,
- zvyšuje se pravděpodobnost, že vlastní zaměstnanci budou povyšováni na pozici, která však již bude nad jejich síly,
- soutěživost a kariérový postup mohou negativně působit na mezilidské vztahy a morálku ve firmě.

#### Vnější zdroje mají tyto **výhody**:

- zaměstnavatel má širší možnost výběru vhodného pracovníka,
- někdy je to snadnější, levnější a také rychlejší způsob získávání zaměstnanců, než je vychovávat ve firmě,
- možnost získávání nových zkušeností, názorů či poznatků.

#### Nejčastější **nevýhody** vnějších zdrojů:

- získávání pracovníků z vnějších zdrojů je obvykle časově náročné,
- zpravidla nákladnější než získávání z vnitřních zdrojů,
- značné riziko přijetí nevhodného zaměstnance,

- adaptace nových pracovníků je delší, čímž se také prodražuje,
- negativní vliv na vztah současných zaměstnanců k firmě, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované pracovní místo.

### **3.1.2. Metody získávání pracovníků**

Existuje celá řada prostředků k tomu, jak upoutat pozornost a vzbudit chuť u lidí, aby se ucházeli o volné pracovní místo. Organizace většinou využívají více možností k vyvolání zájmu u potenciálních uchazečů. Zde jsou některé z častěji používaných metod:

#### **a) Uchazeči se nabízejí sami**

Jedná se o zájemce, kteří chtějí ve firmě obsadit volné pracovní místo. Pro svou prezentaci a získání informací využívají osobní návštěvy, telefonu či písemného styku. Tato metoda snižuje náklady na inzerci, avšak většina uchazečů, kteří se snaží získat pracovní místo ve firmě, nemá přesnou představu o potřebách organizace. Značná část nabídek je proto neupotřebitelná.

#### **b) Doporučení současného pracovníka organizace**

Jednou ze základních podmínek úspěšnosti této metody je zajistit, aby zaměstnanci organizace včas věděli o uvolňovaném či volném pracovním místě. V případě této formy získávání pracovníků existuje řada výhod: jedná se o levný a rychlý způsob, současný zaměstnanec si nechce pokazit svou pověst doporučením nevhodné osoby a ta naopak nechce ztratit důvěru toho, kdo ji doporučuje. Jistou nevýhodou může být nebezpečí vzniku klik v organizaci a také nemožnost uplatnění metody porovnání zájemců.

#### **c) Letáky vkládané do poštovních schránek**

Zmíněná metoda je vhodná spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci. Záleží jen na organizaci, jaký způsob doručení letáků do schránek zvolí – prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných firem či najatých jedinců. Nabídku na volnou pracovní pozici jsou tak nuceni zaregistrovat víceméně všichni rezidenti daného území.

#### **d) Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Zaměstnavatelé využívají k inzerci především tiskoviny, rozhlas či televizi. Mohou se zaměřit pouze na určitý region, stát nebo také uveřejnit nabídku na volné pracovní místo v zahraničí.

#### **e) Vývěsky**

Vývěsky se obvykle vyvěšují v organizaci, ale také mimo ni. Je třeba si uvědomit, která místa jsou nejfrekventovanější, kde dochází k nejčastějšímu pohybu lidí a právě tam umístit svou nabídku na volné pracovní místo. Vývěsky mohou mít různý obsah, měly by však potenciálním uchazečům poskytnout všechny podstatné informace o pracovním místě.

#### **f) Spolupráce s úřady práce**

Můžeme říci, že se jedná o metodu, která je levná, avšak její úspěšnost je ovlivněna situací na trhu práce v daném regionu. Úřady práce mohou zajistit první kolo výběru uchazečů a v určitých případech může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnání příslušné kategorie zaměstnanců. Tato metoda vyžaduje především podrobné formulování požadavků ze strany firmy a také zájem o spolupráci s příslušným úřadem práce.

#### **g) Spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnami práce**

Spolupráce firem s těmito subjekty se stále rozšiřuje. V současné době existuje mnoho dobře známých agentur a zprostředkovatelen, které se specializují na získávání pracovníků. Většina z nich nabízí nejen získávání, ale také výběr pracovníků. Služby těchto komerčních institucí jsou většinou nákladné a v případě nízké součinnosti samotné firmy při získávání a výběru pracovníka roste nebezpečí, že pracovní místo bude obsazeno ne zcela vhodným pracovníkem.

#### **h) Spolupráce s ostatními organizacemi**

Jedná se především o přímé spojení firem se vzdělávacími institucemi. Zaměstnavatelé se snaží na podkladě určitého výběru vytipovat vhodné studenty pro doplnění svých pracovních kolektivů. Ačkoli je spolupráce firem se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. méně využívanou metodou, je velice vhodná k získání špičkových specialistů.

### **i) Elektronické získávání pracovníků**

V současné době mohou personalisté po síti (pomocí internetu) rychle získat potřebné informace o kandidátech na hledané pozice a ihned je kontaktovat. Změny, které používáním internetu v personalistice nastaly, jsou hluboké a rozsáhlé. Je sice snadnější najít si kvalifikované zaměstnance, ale na druhé straně je zde velká konkurence, která dokáže snadno odlákat lidi. Získávání zaměstnanců prostřednictvím internetu může pro firmy znamenat nesmírný přínos jak z hlediska úspory financí, tak z hlediska úspory času.

Současná hospodářská krize nepřináší pro firmy jen hrozby, ale i příležitosti. Jednou z nich je možnost získat kvalitní zaměstnance, kteří z jiných firem odcházejí. Lidé jsou ochotni pracovat za nižší platy, obava ze ztráty zaměstnání zvyšuje pracovní morálku. Na trhu práce to však vždy a zcela neplatí. Proto i v podmínkách krize musí organizace o schopné zaměstnance soutěžit a zajímavé potenciální uchazeče motivovat. Firmy by se měly vyvarovat zbytečných chyb při získávání a výběru potenciálních zaměstnanců, v jejichž důsledku ty nejlepší občas ztrácejí.

#### **3.1.3. Jak inzerovat zaměstnání?**

Dobře sestavený inzerát musí pomoci firmě k získání poměrně malého počtu vhodných uchazečů a to co nejrychleji a nejlevněji. Je dosti pravděpodobné, že jednorázový inzerát může být přehlédnut či přeslechnut, a proto musí inzerující firma dobře zvážit, jak často a v jakých intervalech inzerovat. Dle Armstronga (2007) by cílem inzerování mělo být:

- ✓ upoutání pozornosti – inzerát musí vzbudit větší zájem u potenciálních uchazečů než inzeráty jiných konkurenčních zaměstnavatelů;
- ✓ vytváření a udržování zájmu – inzerát musí podat informace o pracovním místě, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci atraktivním a zajímavým způsobem;
- ✓ stimulace akce – inzerát musí upoutat nejen oči, ale musí také přimět lidi, aby si jej přečetli až do konce, což bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Koubek (2007, str. 88-89) uvádí „*následující skutečnosti, které by měl inzerát obsahovat*“:

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání – pokud jasně nevyplývá z názvu práce) a charakteristiku činnosti firmy,
- místo, kde se bude práce vykonávat (pokud není totožné se sídlem firmy),
- název a adresu firmy,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče (dávat při tom pozor na to, aby tyto požadavky byly legální),
- pracovní podmínky, tj. plat, ostatní odměny a výhody, pracovní dobu, pracovní režim apod.,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o místo ucházet.“

Požadavky na zaměstnance můžeme roztrždit na (Koubek, 2007):

- ✓ nezbytné (nelze z nich slevit)
- ✓ žádoucí (nejdou podmínkou pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale přispívají k dobrému výkonu práce)
- ✓ vítané (zvyšují využitelnost pracovníka v podniku)
- ✓ okrajové (lze je snadno zajistit jinak).

### **3.2. Předvýběr uchazečů**

„Většina zaměstnavatelů by si přála udělat pohovory s množstvím uchazečů ještě předtím, než jim nabídnou pracovní místo. Ve většině případů přiláká úspěšná náborová kampaň více uchazečů, než s kolika by bylo možné pohovory uskutečnit. Prvním krokem je proto redukce uchazečů na zvládnutelný počet a tento proces je znám jako předvýběr.“ (Foot, Hook, 2005, str. 85)

Nyní musíme porovnat získané informace o uchazečích s podstatnými požadavky, které jsme identifikovali na základě specifikace volného pracovního místa. Je samozřejmé, že některé uchazeče musíme odmítnout, ale i v tomto případě je vhodné a morální jim sdělit, proč byli odmítnuti.

### 3.3. Výběr zaměstnanců a jeho metody

Všichni pracovníci zabývající se získáváním a výběrem zaměstnanců by si měli uvědomit, že výběr je dvousměrným procesem. Jedna věc je provést rozhodnutí o tom, které kandidáty si zvolíte; zcela jinou věcí je přimět je, aby skutečně nastoupili do zaměstnání a zajistit, aby si zachovali pracovní motivaci během prvních měsíců. Pokud v tomto období dochází k velké fluktuaci, je zřejmé, že není něco v pořádku s procesem výběru, s počátečním školením nebo s modelem pracovní pozice (Ludlow, Panton, 1995).

K hlavním výběrovým metodám můžeme zařadit výběrový rozhovor, životopis, testy pracovní způsobilosti, zkoumání referencí či assessment centre (AC).

#### 3.3.1. Výběrový rozhovor

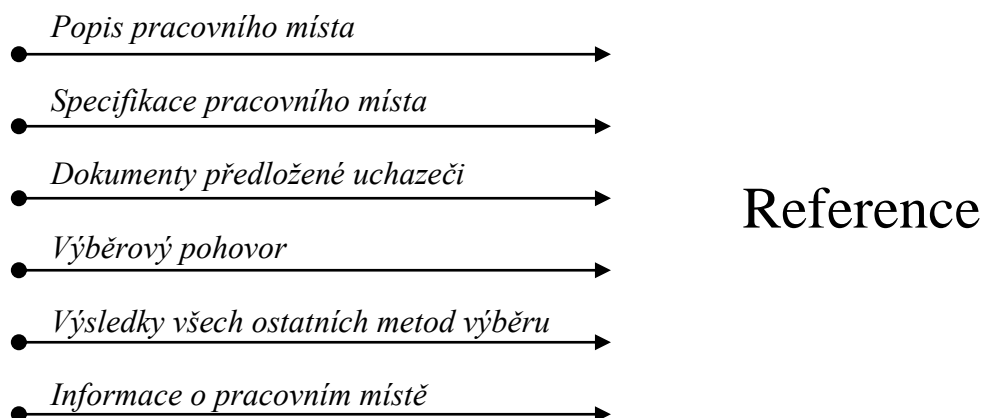
Rozhovory (pohovory) jsou stále nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků, a to ze dvou důvodů: jednak jsou relativně levné a za druhé mnoho zaměstnavatelů upřednostňuje setkat se a pohovořit si s uchazečem předtím, než bude přijat.

„Osobní rozhovor s uchazečem může ke správnému výběru přispět především tehdy, je-li předem připraven a jasně strukturován. Předpokladem úspěšného výběru je poměrně přesná představa o tom, jaké odpovědi uchazečů na připravené otázky považujeme za žádoucí (a proč) a co určitá odpověď o kandidátovi opravdu vypovídá.“ (Urban, 2006, str. 32)

Rozlišujeme dva typy přijímacích a výběrových rozhovorů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

1. **Nestrukturovaný rozhovor.** Znění ani pořadí otázek není předem určeno. Tazatel se nesnaží získat stejnou informaci od každé osoby.
2. **Strukturovaný rozhovor.** Tazatel postupuje podle připravených otázek, které jsou vytvořeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa.

Obr. 2.2.: Informace, které potřebujete znát před pohovorem (Thomson, 2007, str. 75)



Níže je uveden doporučený obsah strukturovaného přijímacího či výběrového rozhovoru (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

1. **Úvodní část** – Představení se, účel návštěvy, cíle rozhovoru. Doporučený čas: 5-10 minut.
2. **Ověření údajů z dotazníku a životopisu.** Doporučený čas: 5-10 minut.
3. **Zájmy, očekávání, motivace kandidáta** – Doporučené otázky: Jaké máte důvody pro změnu zaměstnání? Co vás láká na této práci? Co očekáváte od nového pracovního místa? Co se vám obzvláště podařilo v předchozím zaměstnání a co naopak považujete za neúspěch? Doporučený čas: 10-15 minut.
4. **Vzdělání a zkušenosti** – Doporučené otázky: Jaké kurzy jste navštěvoval/a? Máte již určité pracovní zkušenosti? Co můžete ze svých znalostí a zkušeností firmě nabídnout? Doporučený čas: 10-15 minut.
5. **Sociální zkušenosti** – Doporučené otázky: Jaké vlastnosti by podle vás měl mít váš nadřízený? Jak jste vycházel/a se spolupracovníky ve firmě? Měl/a jste spory se svým zaměstnavatelem? S jakými lidmi nejraději spolupracujete? Doporučený čas: 10-15 minut.
6. **Vlastní hodnocení a rozvoj** – Doporučené otázky: Které znalosti, dovednosti byste chtěl/a dále rozvíjet? Co považujete za své osobní silné a slabé stránky? Jaké jsou vaše profesní cíle? Doporučený čas: 5-10 minut.

7. **Stručné informace o organizaci a podrobnější informace o profilu pracovního místa.** Doporučený čas: 15 minut.
8. **Otázky kandidáta.** Doporučený čas: 5 minut.
9. **Shrnutí a předběžný závěr** – Vyjádření k celkovému dojmu. V případě, že jsme již rozhodnutí kandidáta nepřijmout, vhodným způsobem odřekneme jeho nabídku. Pokud zvažujeme přijetí, sdělíme, kdy a jak budou kandidátovi sděleny výsledky. Doporučený čas: 5 minut.

Celková délka trvání rozhovoru: 60-90 minut.

### ***Chyby tazatelů při přijímacím a výběrovém rozhovoru***

Ve snaze vybrat správného kandidáta je třeba se vyvarovat některých častých hodnotitelských chyb. Jejich společným rysem je nedostatečná objektivita hodnocení, která může pramenit z různých zdrojů (Urban, 2006).

- **Halo efekt.** Je nejčastější hodnotitelskou chybou při přijímacím pohovoru. Spočívá v tendenci hodnotit člověka podle prvního dojmu nebo zobecnit určité vlastnosti a projevy jedince i na další hodnocené rysy jeho osoby. Předpokladem k jeho potlačení je zaměřit se na skutečné požadavky kladené na zvládnutí pracovní pozice a nenechat se nepřiměřeným způsobem ovlivnit kandidátovými vlastnostmi, které jsou pro výkon pozice nepodstatné.
- **Předsudky a stereotypy.** Podstatné by měly být schopnosti a zkušenosti kandidátů, nikoli předsudky či stereotypy vůči určité kategorii potenciálních zaměstnanců, v jejichž důsledku se hodnotitel během rozhovoru zaměřuje především na informace, které potvrzují již dříve přijaté názory.
- **Nedostatečná vyváženost hodnocení.** „Hodnocení by se mělo vyváženě zaměřovat na všechny základní hodnotící kritéria a aspekty dosavadní uchazečovi činnosti, přičemž by se však současně mělo více soustředit na poslední pracovní období uchazeče a nezabývat se příliš vzdálenou minulostí.“ (Urban, 2006, str. 36)



- **Efekt zrcadla.** Tato hodnotitelská chyba spočívá v tom, že hodnotitel má tendenci hodnotit lépe ty uchazeče, kteří se mu (alespoň zdánlivě) podobají, např. vzděláním, pracovními zkušenostmi apod.

Při pohovoru je důležité také sledovat neverbální komunikaci kandidátů (jejich řeč těla). Patří sem především stisk ruky podávané při pozdravu, oční kontakt, držení těla a gestikulace. Urban (2006, str. 38) tvrdí: „Při posuzování kandidátů na základě jejich neverbální komunikace je pochopitelně třeba brát v úvahu i to, že sociálně zkušené osoby nebo kandidáti, kteří prošli komunikačním či obchodním tréninkem, si mohou být typických forem neverbální komunikace vědomi, a mohou jich proto používat záměrně. Posouzení v tomto případě může být poněkud složitější.“

### **3.3.2. Životopis**

Životopis se používá obvykle v kombinaci s jinou metodou. Má za úkol představit potenciálního zaměstnance společnosti, vyzdvihnout jeho znalosti, zkušenosti a dovednosti. Existuje spousta „návodů“, jak by měl správný životopis vypadat. Nejdůležitější však je, aby upoutal na první pohled. Měl by působit přehledně, výstižně a především čitelně.

Co by mělo být obsahem životopisu, ukazuje následující výčet: Osobní údaje (jméno, adresa, telefon, datum narození, občanství), vzdělání a kurzy (jednotlivé vzdělávací instituce se řadí chronologicky od poslední zpět do minulosti, uvést dobu studia, získané certifikáty), pracovní zkušenosti (časové rozpětí, popsat stručně pracovní náplň, dosaženou pozici), znalost cizích jazyků, ostatní schopnosti a dovednosti (práce na PC, řidičský průkaz apod.), zájmy (velmi stručně), datum a vlastnoruční podpis (pokud neposíláte životopis prostřednictvím emailu).

### **3.3.3. Testy pracovní způsobilosti**

Může se jednat o celou paletu testů nejrozličnějšího zaměření a rozsahu. Jsou považovány pouze za doplňkové metody výběru pracovníků. K těmto testům patří především (Koubek, 2008):

- **Testy intelligence** – mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. rychlost vnímání, prostorové vidění, paměť apod.). Výsledkem bývá tzv. inteligenční kvocient IQ.
- **Testy schopností** – používají se k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince. Nejsou zaměřeny pouze na manuální zručnost a motorické schopnosti, ale i na řadu schopností duševních.
- **Testy znalostí a dovedností** – mají prověřit hloubku znalostí a ovládání odborných návyků, kterým se uchazeč naučil ve vzdělávacích institucích nebo během přípravy na povolání. Patří sem také ukázky práce, kdy je testované osobě zadán určitý úkol ke zpracování.
- **Testy osobnosti** – mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní povahové a osobnostní rysy jako postoje, zájmy, hodnotové orientace. Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, mohou signalizovat to, zda se uchazeč na danou pracovní pozici hodí či nikoli.

Mezi testy pracovní způsobilosti můžeme také zařadit tzv. skupinové metody výběru pracovníků, grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), testy čestnosti (integrity) či drogové testy.

#### **3.3.4. Zkoumání referencí**

V dnešní době je již běžné, že pokud firma hodlá zaměstnat nového pracovníka, žádá reference z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které potenciálního pracovníka znají. Personalisté a manažeři se snaží zjistit informace, které se týkají pracovních zkušeností, schopností a dovedností uchazečů, jejich charakterové vlastnosti a postavení v pracovním kolektivu.

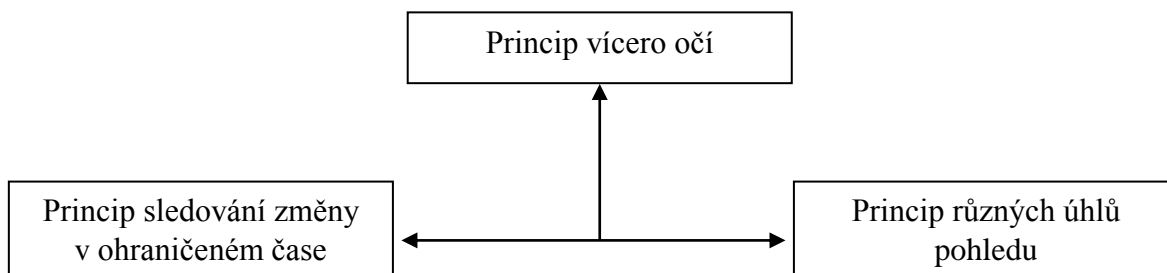
Hodnocení zaměstnance, které nepodléhá jasným kritériím, bude vždy subjektivní. „Objektivita“ referencí závisí na přístupu člověka, který reference poskytuje, na jeho vztahu k hodnocenému, na způsobu odchodu zaměstnance a na mnoha dalších faktorech.

### 3.3.5. Assessment centre (AC)

Definice podle Hroníka (2002, str. 46): „Assessment centre je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.“

Assessment centra jsou vhodným pomocníkem při posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých situacích, ale i řada testů a strukturovaných rozhovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centra zároveň poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce organizací vyhovovat, či nikoliv (Armstrong, 2007).

Obr. 2.3.: Tři základní principy AC (Hroník, 2002, str. 68):



#### ***Druhy metod užívaných v AC podle Hroníka (2002)***

##### ➤ **Individuální metody**

Každý z účastníků se může podle svých dispozic různě projevat v individuálních a skupinových situacích, které mohou být různě zaměřené. V těchto situacích má assessovaný podat co nejlepší individuální výkon. Účastník vystupuje sám nebo s figurantem.

➤ **Metody skupinové práce**

Metody skupinové práce umožňují pozorovat účastníky AC při úkolu, pro jehož splnění je klíčová práce ve skupině.

➤ **Psychodiagnostické testy**

V této metodě nedomínuje pozorování druhými, ale jedná se především o sebepopis a sebehodnocení.

➤ **Sociogram**

Jedná se o nazírání spoluúčastníků AC. Sociogram můžeme využít u výběrových AC, kdy lidé nemají vzájemnou zkušenost mimo AC.

***Kdy je vhodné využít AC***

Zpočátku se AC uplatňovala jako metoda výběru. Dodnes převažuje její výběrové zaměření, alespoň v České republice. Může se jednat o externí i interní výběr.

- ✓ Výběr při obsazování uvolněných nebo nově vzniklých pracovních míst
- ✓ Vytvoření týmu – AC je ideální metodou pro zjišťování týmových rolí a vyladění týmu pomocí personálního obsazení.
- ✓ Výběr do rozvojových programů – např. touto formou jsou vybíráni studenti posledních ročníků vysokých škol, které organizace oslovila.
- ✓ Výběr při restrukturalizaci (Hroník, 2002)

**3.4. Chyby a nedostatky ve výběru pracovníků**

Správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždy nesnadným úkolem. Abychom se vyvarovali výběru nesprávného kandidáta, je dobré znát následující potenciální úskalí, která mohou nastat.

**a) Reaktivní přístup**

Jedná se o přístup, kdy se zaměstnavatel snaží najít někoho, kdo bude vyhovovat jeho představám. Problém spočívá především v tom, že se zaměřuje na lidi, jejich ovlivňování a získání žádoucích kompetencí spíše, než na důkladnou znalost profese.

#### **b) Akceptování lidí podle stylizace**

Charakter člověka dokážeme jen ztěžka přesně odhalit v průběhu výběrového procesu. Mnoho kandidátů se snaží vypadat lepšími, než ve skutečnosti jsou, buď neříkají pravdu, nebo používají různé finty k tomu, aby byli viděni v lepším světle. Problém nastává v situaci, kdy si firma určité skutečnosti nemůže ověřit.

#### **c) Nestrukturované rozhovory**

Aby nám výběrový rozhovor poskytl co nejvíce potřebných informací, je důležité si předem připravit soubor dobře naformulovaných otázek. V praxi však často dochází k rozhovorům, které jsou vedeny na libovolné téma, což může mít za následek ztrátu kvalifikovaného uchazeče, který jen prostě není dobrým řečníkem.

#### **d) Nerealistické určení pracovního místa**

Občas se můžeme setkat s inzerátem na pracovní místo, který obsahuje tak rozsáhlý a detailní popis práce, který může splnit snad jen člověk s nadpřirozenými vlastnostmi. Firma v podstatě hledá jakýsi ideál, ale už zapomíná na skutečnou a aktuální potřebu organizace.

#### **e) Předpojatost a předsudky**

O této hodnotitelské chybě jsem se již zmínila v kapitole o výběrovém rozhovoru. Správný personalista či manažer by se neměl dopouštět chybných soudů o kandidátech vzniklých díky předsudkům a předpojatosti.

#### **f) Ignorování emoční inteligence**

Spousta organizací preferuje při výběru vhodného uchazeče tzv. „tvrdá data“ jako vzdělání, jazykové znalosti, pracovní zkušenosti či úroveň IQ. Avšak zapomínají pohlížet také na emoční inteligenci, která je kritickým faktorem profesionálního růstu.

#### **g) Politikaření**

Při výběru vhodného kandidáta na uvolňované či nově vytvořené pracovní místo se v řadě případů setkáváme se situací, kdy vlivný manažer nebo vlastník prosazuje své známé nebo přátele a mnoho se nezajímá o přezkoumání jejich skutečných schopností.

#### **h) Důvěra v reference**

Musíme si být vědomi omezené věrohodnosti referencí a to zvláště v případech, kdy referenční kontakty uvádí sám uchazeč. Informace referenčních zdrojů je vhodné si ověřit.

### **3.5. Administrativní procedury**

Foot a Hook (2005, str. 128) uvádějí následující skutečnosti, které je nutné udělat, aby byl výběrový proces ukončen:

- Úspěšný kandidát.
  - Nabídnout místo úspěšnému kandidátovi.
  - Zajistit jeho přijetí na místo.
  - Dohodnout detaily jmenování.
  - Potvrdit detaily písemně.
  - Zkontrolovat kvalifikaci.
  - Vyřídit administrativní úkoly.
- Neúspěšný kandidát.
  - Informovat kandidáty o výsledku.
  - Poskytnout zpětnou vazbu, je-li to vhodné.
- Připravit adekvátní záznamy.
- Monitorovat proces.

#### ***Nabídnout místo, dohodnout detaily jmenování a potvrdit detaily písemně***

Pokud jsme vybrali vhodného kandidáta na pracovní místo, musíme mu to neprodleně sdělit. Mnoho zaměstnavatelů upřednostňuje sdělení prostřednictvím telefonu, ale jednak je vhodné potvrdit nabídku zaměstnání písemně. Očekává se také potvrzení od uchazeče, zda nabídku přijal. V této fázi je nutné dohodnout datum nástupu do práce, pracovní dobu a nástupní plat.

#### ***Zkontrolovat kvalifikaci***

„Je-li pro dané místo vyžadována specifická kvalifikace, například akademická hodnost, řidičský průkaz nebo profesionální certifikace, měl by být vybraný kandidát

požádán o předložení dokumentace, že on nebo ona skutečně vlastní relevantní kvalifikaci.“ (Foot, Hook, 2005, str. 128)

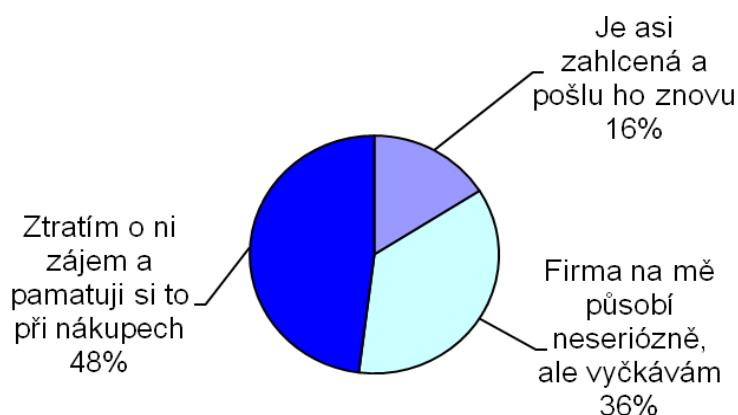
### ***Vyřídít administrativní úkoly***

Existuje mnoho administrativních detailů, na které je nutné si dát pozor u každého zaměstnance. Tyto detaily zahrnují například získání personálních údajů, jako jsou data o bankovních účtech pro účely výplatní listiny. Administrativní detaily se budou měnit od jednoho pracovního místa k jinému a je vhodné upozornit na to, že je potřeba je plánovat a administrativně řídit (Foot, Hook, 2005).

### ***Informovat neúspěšné kandidáty o výsledku***

Každý zaměstnavatel si musí být vědom faktu, že některé uchazeče o zaměstnání musí odmítnout. O výsledcích výběrového procesu by měli být informováni co nejdříve a to především zdvořilým způsobem. Personalisté zdůrazňují, že je takřka nemožné zabývat se jednotlivě všemi reakcemi na inzerované volné pracovní pozice, proto využívají automatické systémy, díky kterým mohou kandidáta přesunout do dalšího výběrového kola nebo jej hromadně odmítnout. Zasláním odpovědi všem uchazečům tak firmy snižují riziko poškození dobré pověsti.

Obr. 2.4.: Když vám firma neodpoví na zaslaný životopis (Francová, 2010, str. 14):



### ***Zpětná vazba kandidátům***

Zpětná vazba se odmítnutým uchazečům poskytuje v případě, že při výběrovém procesu byly použity psychologické testy.

### ***Uchovávat záznamy***

Záznam hodnocení se může stát podkladem pro zdůvodnění rozhodnutí, proč byl daný uchazeč neúspěšný, nebo naopak proč byl vybraný uchazeč preferovaný před odmítnutým uchazečem.

### ***Monitorování procesu***

Foot a Hook (2005, str. 130) tvrdí, že výběrový proces by měl být monitorován z několika důvodů:

- zajistit, že je výběr prováděn v rámci dané firemní politiky a diskriminační legislativy,
- určit platnost výběrových rozhodnutí,
- zajistit, že existuje přijatelná úroveň spolehlivosti mezi hodnotiteli a tazateli.

## **3.6. Orientace pracovníků**

Thomson (2007, str. 87) se domnívá, že několik prvních měsíců, nebo dokonce jen dnů zážitků nového pracovníka na pracovním místě může mít trvalý vliv na jeho pohled a postoje. Lidé jsou v tomto období, než se skutečně seznámí s požadavky pracovního místa a poznají své spolupracovníky, dosti zranitelní, a je tedy mimořádně důležité, aby se jim dostalo prostřednictvím řádného programu orientace (zapracování a adaptace) přiměřené pomoci a podpory.



## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1. Charakteristika vybrané organizace

#### 4.1.1. Historie a vznik společnosti

Power Hamo byl založen v roce 1977. Zpočátku se společnost věnovala výrobě kontejnerů. V devadesátých letech se výroba přeorientovala na automobilový průmysl a v roce 2000 proběhla formální transformace společnosti včetně změny názvu na Hamo.

Hamo, jakožto jeden ze tří klíčových členů skupiny Power Group, byl přizván ke spolupráci na realizaci projektu automobilky v České republice. Výstavbou nové výrobní haly v Nošovicích, Hamo rozšířil svou celosvětovou síť, která zahrnuje vedle desítek továren v Koreji i takové destinace, jako je USA (Alabama, Georgia), Indie (Chennai), Čína (Peking, Šanghai, Wuxi) a Slovensko (Žilina).

Dne 22. 12. 2006 byl subjekt zapsán u Krajského soudu v Ostravě pod názvem **Hamo Czech s.r.o.** Do funkce jednatele byl zvolen Sung Lee z Korejské republiky. Základní kapitál společnosti činil 461 450 000,- Kč.

#### 4.1.2. Sídlo společnosti

Hamo Czech s.r.o. sídlí na adrese Prostorní 2327, Frýdek-Místek, PSČ 738 01. Za hlavní provozovnu společnosti lze považovat Průmyslovou zónu Nošovice, Dobrá, PSČ 739 51.

#### 4.1.3. Vize a motto firmy

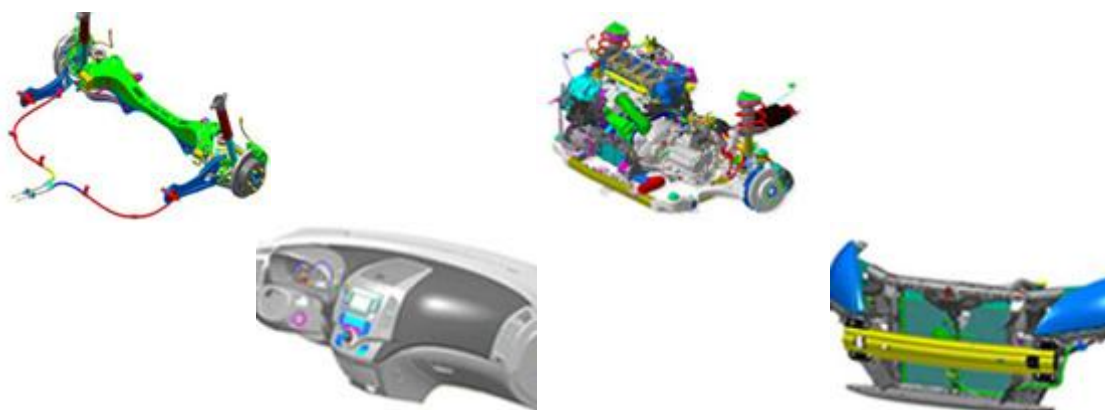
Stejně jako ostatní společníci obchodní firmy Hamo, tak se i Hamo Czech s.r.o. snaží přispět k naplnění společné vize a tou je: „Stát se v roce 2010 jedním z deseti největších a nejúspěšnějších celosvětových výrobců v rámci automobilového průmyslu.“

Motto společnosti: „Spokojenost našich zákazníků je pro nás nejvyšší prioritou.“

#### 4.1.4. Produkty

Hamo Czech s.r.o. vyrábí pro nošovickou automobilku moduly pro komplementaci finálního produktu. Konkrétně se jedná o montáž přední<sup>1</sup> a zadní nápravy<sup>2</sup>, palubní desky<sup>3</sup> a přední masky<sup>4</sup>.

Obr. 3.1.: Vyráběné produkty (zleva: zadní náprava, palubní deska, přední náprava, přední maska)



Aby firma Hamo obstála v konkurenčním boji na poli automobilového průmyslu, věnuje maximální pozornost kvalitě svých výrobků, o čemž svědčí využívání špičkové technologie a nejmodernějších přístrojů.

Jejím konečným cílem je tedy vyrábět a dodávat ty nejkvalitnější moduly a díky tomu se stát jednou z nejlepších společností tohoto typu na světě.

#### 4.1.5. Organizace a řízení společnosti

Pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti používá Evropská unie následující kritéria: počet zaměstnanců, roční obrát nebo roční bilanční suma. Na základě těchto parametrů je snadné určit, že Hamo Czech s.r.o. patří do kategorie velkých podniků.

<sup>1</sup> Přední náprava – část podvozku vozidla; přejímá od řízení vychylovací pohyby na kola a vede tím vůz v požadovaném směru.

<sup>2</sup> Zadní náprava – část podvozku vozidla; odpružuje karosérii od vozovky.

<sup>3</sup> Palubní deska – řídicí kabina automobilu.

<sup>4</sup> Přední maska – přední část vozidla, která je umístěna mezi světlomety; představuje výrazný designový prvek, který vozidlu dodává značnou osobitost.

V čele společnosti stojí prezident, který dohlíží na chod jednotlivých oddělení:

- finanční oddělení,
- oddělení informačních technologií,
- oddělení general affairs,
- personální oddělení,
- oddělení kvality,
- oddělení produkce,
- oddělení materiálu,
- oddělení prodeje.

Vzhledem k tomu, že organizační struktura společnosti je dosti složitá, bylo by zdlouhavé popisovat personální obsazení jednotlivých oddělení. Proto uvedu jako příklad strukturu pracovníků, kteří zajišťují chod oddělení materiálu. Nejvyšší postavení v tomto oddělení má generální manažer, kterému jsou přímo podřízeni tři asistenti manažera. Ti mají na starost oddělení zásobování, oddělení logistiky a oddělení nákupu. Každý útvar má své specialisty, vedoucí skladu a vedoucí týmů, kteří koordinují další zaměstnance. Schéma organizační struktury společnosti, konkrétně oddělení logistiky, je uvedeno v Příloze 1.

#### **4.2. Specifikace předmětu analýzy**

Cílem této bakalářské práce je aplikovat získané teoretické poznatky do praxe v analýze systému získávání a výběru zaměstnanců společnosti Hamo Czech s.r.o. Provedením sociologického průzkumu se pokusím zjistit, jak je tento systém ve společnosti nastaven, zda je nastaven správně a v případě zjištění nedostatků předložím prakticky využitelné návrhy, které mohou pomoci zlepšit proces získávání a výběru pracovníků.

Předmětem analýzy je zhodnotit ve firmě následující aspekty:

- charakteristika respondentů,
- organizační kultura,
- zdroje pracovních sil,
- metody získávání pracovníků,
- podoba inzerátů,
- předvýběr uchazečů,

- výběrové metody,
- průběh výběrového pohovoru,
- administrativní procedury.

### **4.3. Postup při analýze**

Při analýze zvoleného předmětu jsem postupovala následujícím způsobem. Pro zjištění informací o dosavadní strategii získávání a výběru zaměstnanců ve firmě jsem využila techniky sociologického průzkumu – rozhovor a dotazník.

Rozhovor mi poskytl specialista oddělení logistiky, díky němuž jsem byla seznámena s chodem společnosti, s postupy při získávání a výběru zaměstnanců a také s názory jeho spolupracovníků. Jednalo se o nestandardizovaný rozhovor, který představuje volnou rozpravu na zkoumané téma. Výhody rozhovoru, které jsem zaznamenala, spočívaly zejména v poskytnutí okamžité zpětné vazby a objasnění sporných otázek. Rozhovor se uskutečnil celkem třikrát, vždy trval přibližně jednu hodinu a probíhal v přirozeném prostředí respondenta, v místě jeho bydliště.

Pro techniku dotazníku jsem se rozhodla především z důvodu jeho největší výhody, kterou je poměrně snadné, rychlé a ekonomické získání potřebných informací od většího počtu respondentů. Dotazník je anonymní a poskytuje respondentům možnost rozmyslet si odpověď, což můžeme rovněž označit jako výhody této techniky. Dotazník (viz. Příloha 2) jsem sestavila s pomocí odborné literatury. Je určen pracovníkům všech oddělení společnosti. Skládá se z 13-ti otázek, z nichž 3 jsou demografické, a zbývajících 10 otázek se vztahuje k předmětu analýzy. Otázky jsou položeny tak, aby byly pro respondenty srozumitelné, jednoduché a zároveň pomohly získat konkrétní informace.

Postup při provádění analýzy lze shrnout do následujících pěti kroků:

1. Nastudování potřebných informací o technikách sociologického průzkumu
2. Sestavení dotazníku a příprava na průběh rozhovoru
3. Vyplnění dotazníků a uskutečnění rozhovoru
4. Sumarizace a zhodnocení získaných informací
5. Předložení návrhů ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců

#### 4.4. Výsledky analýzy

##### Organizační kultura společnosti

V současnosti společnost Hamo Czech s.r.o. zaměstnává přes 400 pracovníků na hlavní pracovní poměr. Z toho 85% jsou Češi a zbývajících 15% tvoří cizinci, převážně Korejci, kteří obvykle zastávají funkce na vedoucích pozicích. Ve firmě lze charakterizovat dvě funkční skupiny zaměstnanců dle druhu vykonávané práce – administrativní pracovníci a operátoři výroby. K administrativním pracovníkům řadíme specialisty jednotlivých oddělení, manažery, zaměstnance na vedoucích pozicích apod. a jako operátory výroby chápeme řadové zaměstnance. Společnost zahrnuje osm oddělení a ta jsou podle potřeby obsazována určitým počtem zaměstnanců.

Tab. 4.1.: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních

	Administrativní pracovníci	Operátoři výroby
Oddělení materiálu	24	136
Oddělení produkce	18	144
Oddělení prodeje	4	8
Oddělení kvality	10	48
Oddělení informačních technologií	10	---
Finanční oddělení + Personální oddělení + General affairs	25	---

Zaměstnanci firmy pracují na ranních a nočních směnách. Ranní směna začíná v 6.00 a končí v 14.35, noční směna začíná ve 21.25 a končí v 6.00 následujícího dne. Pracovní týden začíná ranní směnou v pondělí a končí noční směnou v pátek.

Mzda se skládá ze dvou složek. První je fixní, stanovena jako hrubá měsíční mzda a druhou složku představuje osobní ohodnocení. O jeho výši rozhoduje přímý nadřízený zaměstnanec, je vypláceno po uplynutí zkušební doby a pak pravidelně po jednom roce. Většina zaměstnanců firmy jistě ocení následující benefity a zaměstnanecké výhody. Zde můžeme zařadit tzv. třináctý plat, který je vyplácen po 50% v měsících leden a únor. Zaměstnanci mohou dále získat tzv. Activity bonus, o jehož udělení rozhoduje jejich přímý

nadřazený. Výše této odměny závisí na přístupu k práci, odvedených výkonech a na docházce. Activity bonus je vyplácen čtyřikrát ročně v intervalu tří měsíců. Zaměstnanci na vedoucích pozicích mají k dispozici mobilní telefon a dále mohou využívat finanční prostředky stanovené na cestování, teambuildingové akce či trávení volného času. Generální manažeři využívají služební automobil a dostávají příspěvek na byt. V případě školení zaměstnanců jej firma hradí v plné výši.

Zázemí firmy je velice moderně vybaveno. Každý pracovník má v šatně svou skříňku na osobní věci a dále bezpečnostní skříňku, která je umístěna v prostorách výroby a střežena kamerovým systémem. Šatny jsou vybaveny sprchami. Zaměstnanci mají možnost využít závodní jídelnu, která nabízí stálé menu nebo výběr ze dvou jídel, v případě, že si jej zaměstnanec objedná den dopředu. Jídlo je poměrně levné a dotované společností. Pracovníci navíc dostávají stravenky, které mohou v závodní jídelně využít. Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům ve výrobě pracovní oděv, obuv a ochranné pomůcky.

### **Získávání zaměstnanců ve společnosti**

Ve společnosti je získáváním a výběrem zaměstnanců pověřeno především personální oddělení. Počet potřebných pracovníků se odvíjí od rychlosti výrobní linky, kterou určuje odběratel. Ten předkládá výrobní plán firmě Hamo Czech s.r.o. na rok dopředu, takže společnost je schopna odhadnout, v kterých měsících bude potřeba zaměstnanců vyšší. O tom, kolik jich bude přijato na nové pracovní pozice, rozhodují pracovníci personálního oddělení a rovněž je nutný souhlas generálního manažera finančního oddělení a prezidenta společnosti.

Zaměstnanci ve společnosti jsou získáváni jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů. O vzniku nového pracovního místa jsou potenciální uchazeči informováni především prostřednictvím internetu. Nabídku na volné pracovní pozice lze najít na domovských stránkách firmy Hamo Czech s.r.o. nebo na internetových stránkách dvou personálních agentur, s kterými společnost spolupracuje. Další metodou získávání nových pracovníků je spolupráce s úřady práce, inzerce v tisku, doporučení současného pracovníka organizace a výjimečně dochází také k situaci, kdy se uchazeči nabízejí sami, ať už prostřednictvím emailu, telefonu či osobní návštěvy. Pokud se jedná o získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, dochází obvykle k oslovení vytypovaného kandidáta na volnou pracovní pozici,

firma nevyužívá metodu vývěsek v organizaci. V době založení společnosti v roce 2006 byla zřízena dvě náborová centra ve městech Ostrava a Frýdek-Místek. Dnes jsou již tato centra uzavřena.

V případě, že jsou zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr dlouhodobě nemocní nebo mají dlouhodobou dovolenou, najímá společnost agenturní zaměstnance na základě dohody o pracovní činnosti.

### **Předvýběr a výběr zaměstnanců ve společnosti**

Uchazeči o volné pracovní pozice zasílají své životopisy v anglickém jazyce (na dělnické pozice v českém jazyce) na emailovou či poštovní adresu firmy. Jsou vyžadovány strukturované životopisy. Na základě došlých životopisů vyberou personální pracovníci vhodné kandidáty. Důraz je kladen na obsahovou i formální stránku. Zda uchazečova kvalifikace, praxe, jazykové znalosti, zkušenosti apod. odpovídají požadavkům na danou pracovní pozici a zda je přiložena fotografie, pokud ji firma vyžaduje. Sledují se rovněž gramatické chyby v textu, důraz je kladen na sympatie a vyjadřování. Životopisy od vybraných uchazečů jsou dále předány přímému nadřízenému pro danou pozici. Ten se poradí se svými kolegy a rozhodne o tom, kteří z nich budou pozváni k výběrovému pohovoru. Na žádosti uchazečů o volnou pracovní pozici odpoví firma zpravidla do deseti pracovních dnů.

Výběrového pohovoru se obvykle zúčastní maximálně pět vybraných uchazečů. Pohovor probíhá ve dvou fázích. V první fázi ověřují dva personální pracovníci jazykové znalosti uchazeče formou nestrukturovaného pohovoru. Nepíšou se žádné jazykové testy, jedná se pouze o konverzaci. V druhé fázi pak figuruje vedoucí pracovník, který u potenciálního podřízeného pracovníka ověří jeho kvalifikaci, praxi, zkušenosti a další aspekty požadované na pracovní pozici. Zde se jedná rovněž o nestrukturovaný pohovor. Každá fáze trvá cca deset minut, z čehož vyplývá, že celková doba výběrového pohovoru s jedním uchazečem se pohybuje okolo dvaceti minut. Je nutné dodat, že výběrové pohovory se provádějí pouze u uchazečů, kteří mají zájem o jiné než dělnické pozice. V případě zájmu o pracovní místo na dělnické pozici uchazeči pouze zašlou životopis na adresu společnosti, a pokud jsou vybráni na volné pracovní místo, musí doložit výpis ze zdravotní karty a podrobit se vstupní prohlídce závodním lékařem.

O tom, zda uchazeč uspěl u výběrového pohovoru, je informován prostřednictvím emailu a také telefonicky zpravidla do tří pracovních dnů. Výsledky výběrového procesu jsou sděleny všem žadatelům, takže i těm, kteří nebyli úspěšní. Pokud poskytnou souhlas se zpracováním osobních údajů, jsou jejich data zařazena do firemní databáze. V případě splňování požadavků na další volnou pracovní pozici, může být uchazeč firmou kontaktován. S potenciálními zaměstnanci firmy, kteří byli vybráni na volnou pracovní pozici, je sepsána pracovní smlouva na dobu určitou na období půl roku. V tom je zahrnuta rovněž zkušební doba, která činí tři měsíce. V jejím průběhu může ukončit pracovní poměr bez uvedení důvodu jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel. Po uplynutí období půl roku je pracovní smlouva prodloužena opět na dobu určitou na rok nebo se sjedná na dobu neurčitou.

### **Vyhodnocení dotazníku**

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 220 respondentů, z toho 170 operátorů výroby a 50 administrativních pracovníků. Za pomoci zaměstnance firmy byly dotazníky operátorům výroby rozdány v tištěné podobě v závodní jídelně a administrativním pracovníkům byly rozeslány prostřednictvím elektronické pošty. Z celkového počtu distribuovaných dotazníků se vrátilo celkem 174 vyplněných dotazníků, což v procentuálním vyjádření činí cca 79%. Sběr informací trval 4 pracovní dny. Získaná data jsou vzhledem k výběru a velikosti vzorku reprezentativní, jsou informačním zdrojem pro posouzení skutečné situace.

Dotazníky jsem vyhodnotila za pomoci aplikace Microsoft Office Excel 2007, který je vhodný pro analýzu informací a napomáhá tak činit přesnější rozhodnutí. Výsledky z dotazníků jsem vyjádřila formou tabulek a grafů.

#### **▪ Otázka č. 1 – Pracovní zařazení ve firmě**

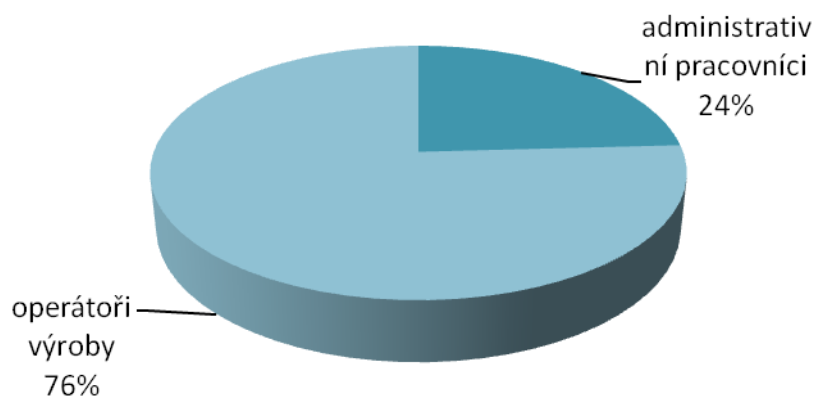
První otázka strukturuje respondenty do dvou funkčních skupin – administrativní pracovníci a operátoři výroby. Tato identifikace respondentů slouží k hlubší analýze odpovědí na následující otázky. Z níže uvedené tabulky můžeme vyčíst, že dotazník vyplnilo 42 administrativních pracovníků a 132 operátorů výroby. Graf pak znázorňuje procentuální vyjádření počtu respondentů.



Tab. 4.2.: Pracovní zařazení ve firmě

<i>Funkční skupina</i>	<i>Počet</i>
Administrativní pracovníci	42
Operátoři výroby	132

Graf 4.1.: Pracovní zařazení ve firmě



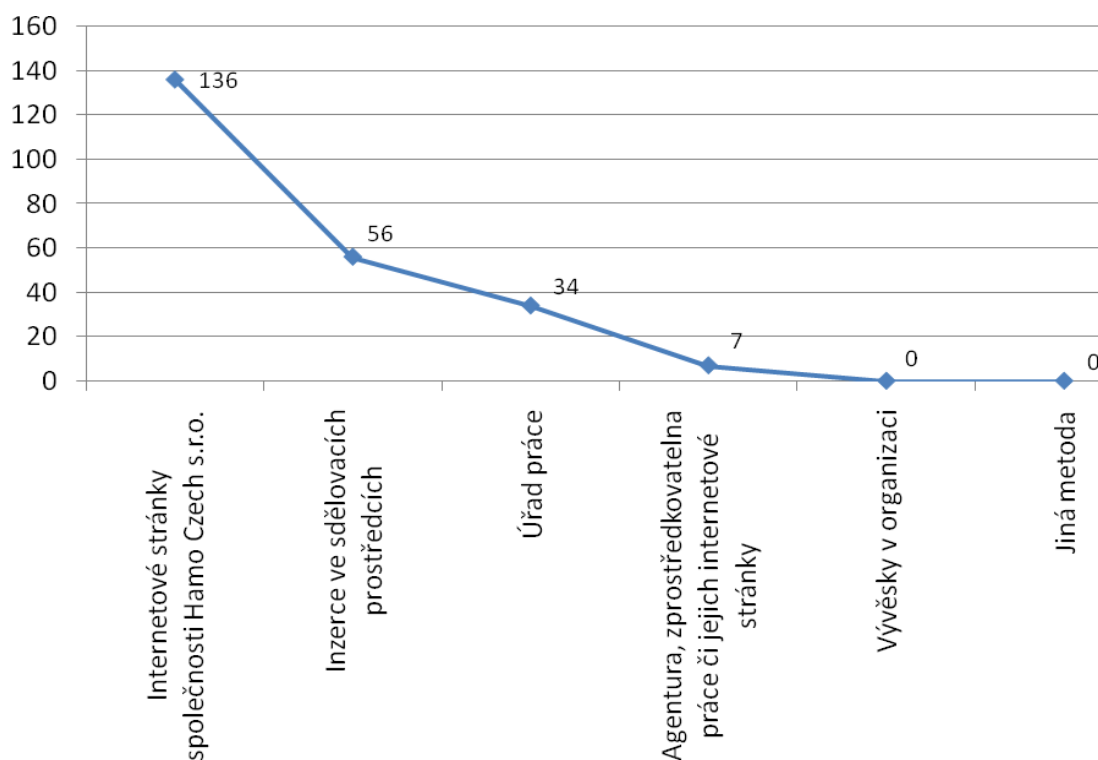
#### ▪ Otázka č. 2 – Metody získávání pracovníků

Otázka si klade za cíl zjistit, jaké metody využívá společnost k získávání pracovníků a které z nich mají největší podíl na získání uchazečů o volné pracovní místo. Respondenti zde měli na výběr z pěti odpovědí nebo mohli sami doplnit způsob, kterým se o nabídce volného pracovního místa ve firmě dozvěděli. Byli požádáni, aby označili všechny odpovědi, které u nich připadají v úvahu.

Tab. 4.3.: Metody získávání pracovníků

<i>Metody získávání pracovníků ve firmě</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Inzerce ve sdělovacích prostředcích	56
Úřad práce	34
Agentura, zprostředkovatelna práce či jejich internetové stránky	7
Internetové stránky společnosti Hamo Czech s.r.o.	136
Vývěsky v organizaci	0
Jiná metoda	0

Graf 4.2.: Metody získávání pracovníků seřazeny dle četnosti



Na základě průzkumu bylo zjištěno, že více než 75% respondentů se o nabídce volného pracovního místa dozvědělo z internetových stránek společnosti Hamo Czech s.r.o. Toto zjištění mne přivádí k pozitivnímu hodnocení skutečnosti, že uchazeči projeví zájem o danou firmu, vyhledali si její domovské stránky, a proto již měli určité povědomí o firmě, kde se o volné pracovní místo ucházeli.

Vzhledem k tomu, že prostřednictvím agentur či jejich internetových stránek se o volném pracovním místě dozvědělo pouze 7 respondentů z celkového počtu 174, jeví se tato metoda získávání pracovníků jako neekonomická. Spolupráce s agenturami přináší společnosti zbytečné náklady. Proto navrhuji využít ve větší míře inzerci ve sdělovacích prostředcích, konkrétně v tisku a také využít internetové stránky zveřejňující nabídku volných pracovních míst, např. [www.nabidky-prace.cz](http://www.nabidky-prace.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) či [www.prace-brigady.cz](http://www.prace-brigady.cz).

Společnost Hamo Czech s.r.o. informuje o volném pracovním místě úřady práce v Moravskoslezském kraji. Z dotazníkového šetření lze usuzovat, že lidé rovněž využívají nabídek úřadů práce, které dle <http://portal.mpsv.cz> navíc zaměstnavatelům poskytují

poradenské a informační služby v oblasti pracovních příležitostí, vyhledávají na volná pracovní místa uchazeče o zaměstnání, poskytují poradenství, příspěvky a spolupráci při vytváření a přizpůsobování pracovních míst a pracovních podmínek pro osoby se zdravotním postižením, mohou poskytnout v rámci aktivní politiky zaměstnanosti:

- příspěvek na společensky účelná pracovní místa,
- příspěvek na zapracování,
- příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program,
- příspěvek na vytvoření a provoz chráněného pracovního místa,
- příspěvek na vytvoření a provoz chráněné pracovní dílny,
- úhradu nákladů rekvalifikace prováděné v zájmu dalšího pracovního uplatnění jejich zaměstnanců,
- úhradu nákladů na přípravu k práci osob se zdravotním postižením v rámci jejich pracovní rehabilitace.

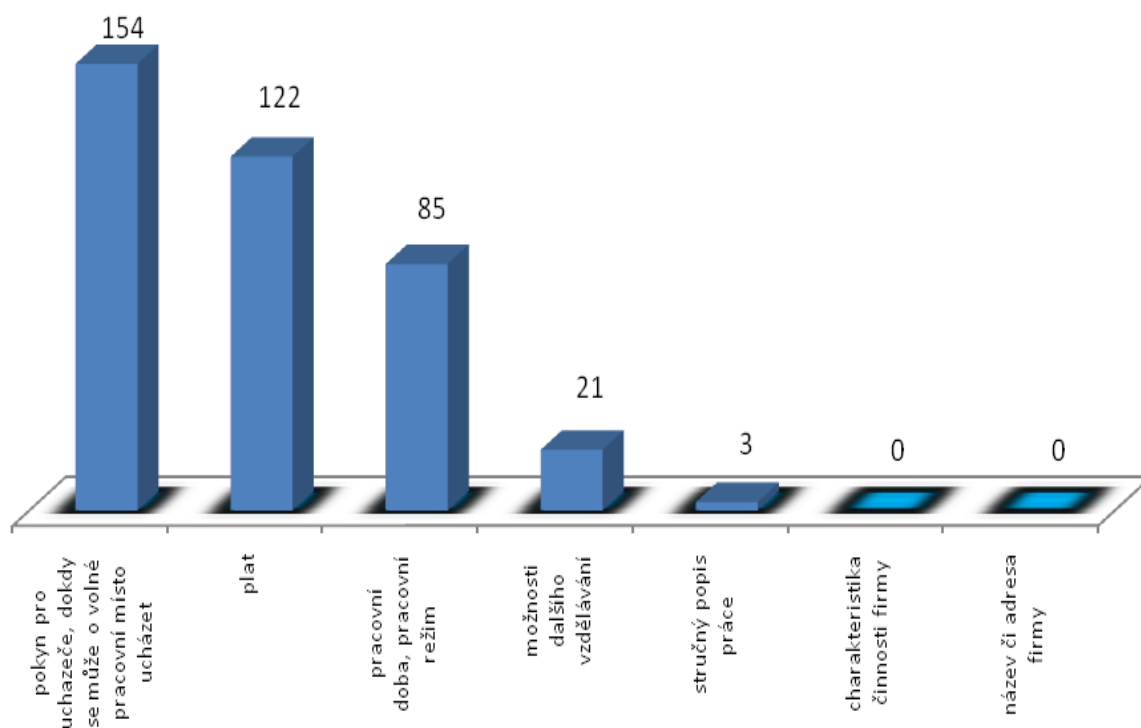
▪ **Otázka č. 3 – Inzeráty zveřejňované společnostmi**

Smyslem otázky bylo zjistit, zda inzerát poskytuje uchazečům dostatek informací týkajících se volného pracovního místa. Je důležité, aby firma zveřejňovala inzerát, který obsahuje doporučené skutečnosti a který by pomohl k získání poměrně malého počtu vhodných uchazečů. Informace, které uchazeči v inzerátu postrádali, představuje následující tabulka a sloupcový graf.

Tab. 4.4.: Skutečnosti, které v inzerátu nebyly uvedeny

	<i>Počet odpovědí</i>
Stručný popis práce	3
Charakteristika činnosti firmy	0
Název či adresa firmy	0
Pracovní doba, pracovní režim	85
Plat	122
Možnosti dalšího vzdělávání	21
Pokyn pro uchazeče, dokdy se může o volné pracovní místo ucházet	154

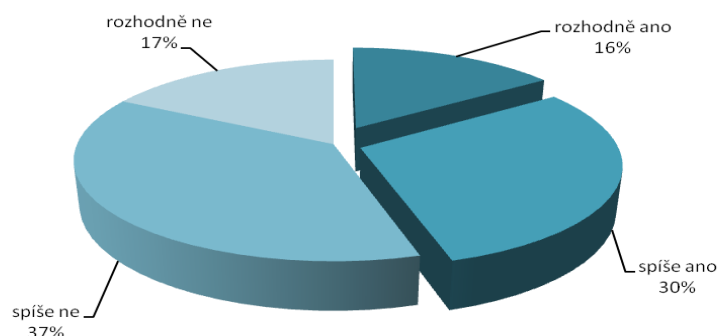
Graf 4.3.: Skutečnosti, které v inzerátu nebyly uvedeny



Na základě výsledků vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že respondentům v inzerátu nebyly poskytnuty informace především ohledně časového údaje, dokdy se mají o volné pracovní místo ucházet. Nevědí, dokdy je nejpozději možné poslat životopisy a pokud naleznou inzerát na internetu, stěží mohou odhadnout, zda je nabídka na volné pracovní místo stále aktuální. Navíc tento fakt může u lidí vyvolávat dojem nejisté práce ve firmě, která v podstatě zveřejní inzerát na „dobu neurčitou“ a tím dává najevo, že dochází k časté fluktuaci zaměstnanců.

Dále se 122 respondentů shodlo na odpovědi, že v inzerátu nebyly zmíněny platové podmínky. I když to spousta lidí popírá, nebo si to spíše nechce připustit, většina z nás je motivována hlavně penězi a pracuje pro peníze. V inzerátu by měla být uvedena výše platu alespoň v intervalu, jelikož poté reagují na inzerát lidé, kteří nemají ponětí, jak bude jejich práce oceněna. Po zapracování někteří z nich zjišťují, že míra požadavků, které jsou na ně kladeny, je vyšší než jejich finanční ohodnocení. To ostatně vyplývá z odpovědí na **otázku č. 10** – Domníváte se, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá míře požadavků, které jsou na Vás kladeny?

Graf 4.4.: Vyhodnocení otázky č. 10



Pokud zaměříme pozornost na inzerát zveřejňovaný firmou Hamo Czech s.r.o., nelze přehlédnout, že pod nadpisem „Nabízíme“ je vždy více odrážek, než pod nadpisem „Požadavky“. Tato skutečnost je sice předpokladem pro dobře sestavený inzerát, avšak otázkou zůstává, zda firma tyto sliby dodrží a ne každý uchazeč považuje nabízené možnosti za výhody. V Příloze 3 je uvedena ukázka inzerátu na volnou pracovní pozici. Zde se nedozvíme informace o platových podmínkách, ani o pracovní době či pracovním režimu. Za pomoci studia interních materiálů a konzultace s personálními pracovníky byly zjištěny nástupní platy pracovníků u vybraných pracovních pozic, které znázorňuje následující tabulka.

Tab. 4.5.: Nástupní platy u jednotlivých pracovních pozic

<i>Pracovní pozice</i>	<i>Nástupní plat – hrubá mzda v Kč</i>
Operátor výroby	12 000,- Kč
Specialista oddělení	17 000,- Kč
Asistent manažera	30 000,- Kč
Generální manažer	50 000,- Kč

Největším problémem firmy je velká fluktuace zaměstnanců. Dovoluji si vyslovit předpoklad, že je způsobena především tím, že platové ohodnocení zaměstnanců není přiměřené požadavkům, které jsou na ně kladeny. Mzdy jsou nízké a požadavky vysoké. V inzerátech je uvedeno „zajímavé platové ohodnocení“, ovšem hrubou měsíční mzdu 12 000,- Kč považuje v současné době jen málokdo za zajímavou. Totéž lze říci o hrubé měsíční mzdě specialistů oddělení, na které jsou navíc kladeny nároky na znalost angličtiny a musí disponovat organizačními schopnostmi. V případě asistentů manažera a

generálních manažerů můžeme již hovořit o zajímavém platovém ohodnocení, ovšem tyto pracovní pozice jsou obsazovány převážně z řad Korejců, kteří stojí v čele společnosti.

▪ **Otázka č. 4 – Pracovní náplň**

Náplň konkrétní pracovní pozice musí být jasně vymezena, z části v inzerátu a poté by měly být poskytnuty podrobnější informace při výběrovém pohovoru. Pokusím se zjistit, zda se pod inzerovanou nabídkou neskrývá jiná náplň práce. To by pak znamenalo získání nevhodných kandidátů pro volnou pracovní pozici. Otázka byla položena způsobem: „Shoduje se náplň práce, kterou nyní vykonáváte ve firmě, s náplní práce pracovní pozice, o niž jste se ucházel/a?“

Tab. 4.6.: Odpovědi na otázku č. 4

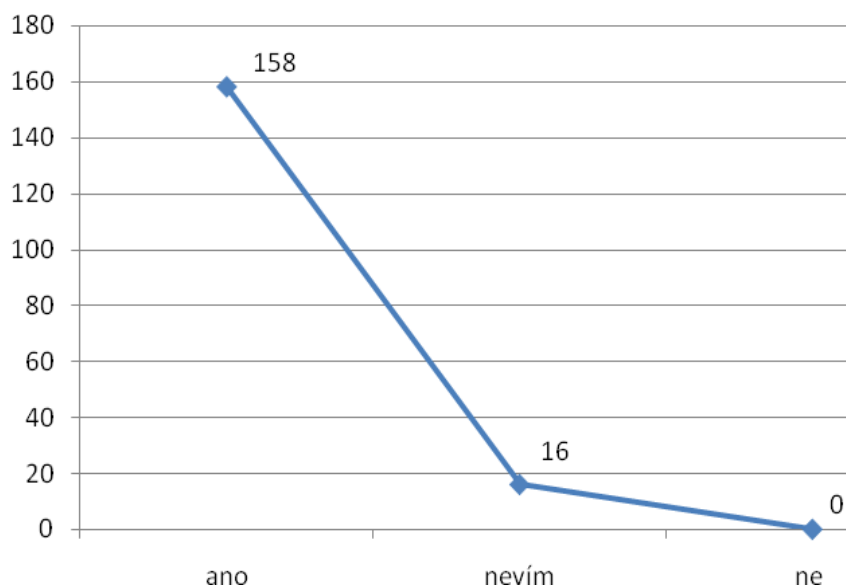
<i>Odpovědi respondentů</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Ano	34
Spíše ano	112
Spíše ne	13
Ne	15

V odpovědích na tuto otázku se cca 84% respondentů shodlo, že náplň práce, kterou ve firmě vykonávají, je zcela nebo částečně shodná s náplní práce pracovní pozice, o kterou se ucházeli. Znamená to, že z tohoto hlediska společnost získává vhodné kandidáty na volné pracovní pozice.

▪ **Otázka č. 5 – Ověřování údajů, které uchazeči uvedli**

Na pracovní pozice jsou vyžadovány určité znalosti, kvalifikace, praxe apod. Je vhodné požádat potenciální zaměstnance o dokumentaci, která to dokazuje. Zaměstnavatel si musí být vědom omezené věrohodnosti údajů, proto by si měl vždy ověřit údaje poskytnuté uchazeči v životopisech či referencích. Tím může předejít výběru nevhodného zaměstnance, který by nebyl schopen plnit úkoly na dané pracovní pozici.

Graf 4.5.: Ověřoval si zaměstnavatel údaje, které jste uvedl/a v životopise?



V sumě pozitivních odpovědí na tuto otázku se odráží skutečnost, že zaměstnavatel požaduje od uchazečů před přijetím na pracovní pozici dokumenty (**otázka č. 5**), kterými jsou především občanský průkaz, výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom či zápočtový list od předchozího zaměstnavatele.

#### ▪ **Otázka č. 6 – Výběrový pohovor**

Odpovědi na otázku č. 6 potvrdily již dříve stanovenou hypotézu, že výběrové pohovory jsou vedeny pouze s uchazeči o pozici administrativních pracovníků. 42 respondentů tedy uvedlo, že před přijetím na pracovní pozici s nimi byl proveden výběrový pohovor.

#### ▪ **Otázka č. 7 a 8 – Délka trvání výběrového pohovoru a jeho průběh**

Na tyto otázky odpovídalo pouze 42 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že se účastnili výběrového pohovoru. Účelem otázek pod čísly 7 a 8 bylo zjistit, jak dlouho tento pohovor probíhal a do jaké míry byli respondenti spokojeni s uvedenými prvky pohovoru. Z odpovědí je možné vydedukovat, zda délka výběrového pohovoru odpovídá jeho doporučené délce trvání, kterou uvádí odborná literatura a rovněž je možné zhodnotit, do jaké míry se shoduje se zásadami správně vedeného výběrového pohovoru.

33 respondentů se shodlo na odpovědi, že výběrový pohovor trval 15-30 minut, 8 respondentů uvedlo, že byl kratší než 15 minut a pouze 1 dotazovaný odpověděl, že pohovor trval více než 30 minut. Vzhledem k tomu, že u potenciálních administrativních pracovníků se během pohovoru ověřují také jazykové znalosti, jeví se délka výběrového pohovoru 15-30 minut jako nedostačující. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že k výběrovému pohovoru je pozváno maximálně pět vybraných uchazečů o jedno volné pracovní místo. Takto nízký počet účastníků u pohovoru jistě nebrání tomu, aby trval v rozmezí doporučených 60-90 minut. Na krátkou dobu výběrového pohovoru má jistě vliv i nepřipravenost otázek ze strany tazatele. Aby bylo při pohovoru zjištěno co nejvíce potřebných informací, je důležité si předem připravit soubor dobře naformulovaných otázek. Ve firmě však dochází k pohovorům, které tazatel vede na libovolné téma a otázky pokládá bez logické návaznosti. To může mít za následek ztrátu kvalifikovaného uchazeče, který jen prostě není dobrým řečníkem.

Míra spokojenosti uchazečů s ostatními prvky výběrového pohovoru nebyla nijak překvapivá. Respondenti jsou do jisté míry spokojeni s prostředím, ve kterém se pohovor uskutečnil, s prostorem pro vlastní dotazy a také s poskytnutím informací o organizaci a profilu pracovního místa. Následující tabulka uvádí procentuální vyjádření míry spokojenosti respondentů s prvky přijímacího pohovoru.

Tab. 4.7.: Průběh výběrového pohovoru

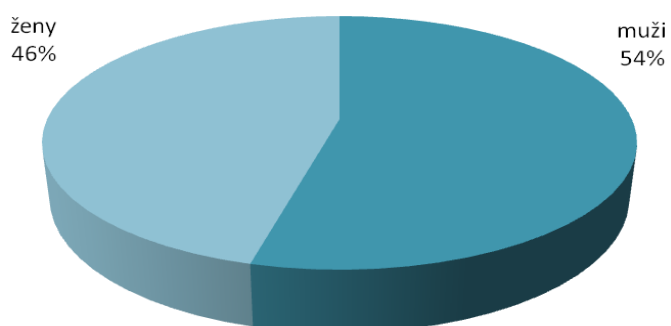
<i>Prvky výběrového pohovoru</i>	<i>Hodnocení respondenty</i>
Prostředí, ve kterém se pohovor uskutečnil	69%
Připravenost otázek ze strany tazatele	42%
Prostor pro Vaše dotazy	88%
Informace o organizaci	72%
Informace o profilu pracovního místa	74%

Aby byly získané odpovědi reprezentativní, je důležité, aby se struktura respondentů (zaměstnanců společnosti Hamo Czech s.r.o.) nelišila od skutečné struktury zaměstnanců firmy. Demografickou strukturu respondentů určuje především struktura



podle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání, o kterých nás informují odpovědi na **otázky č. 11, 12 a 13.**

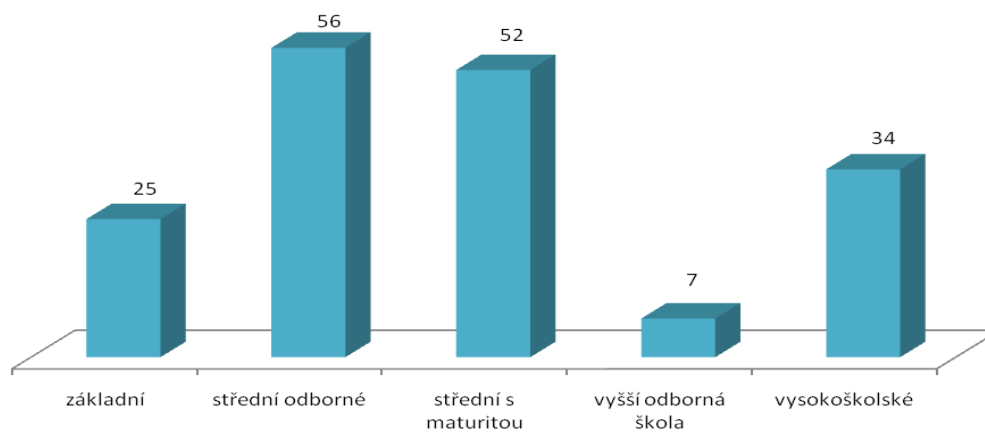
Graf 4.6.: Pohlaví respondentů



Tab. 4.8.: Věk respondentů

	<i>Počet odpovědí</i>
24 let a méně	12
25 – 34 let	65
35 – 44 let	38
45 – 54 let	24
55 let a více	35

Graf 4.7.: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Dotazníkového šetření se zúčastnilo 94 mužů a 80 žen. Procentuální vyjádření znázorňuje graf 4.6. – 54% mužů a 46% žen. Respondenti byli nejčastěji ve věku 25 – 34 let, jako pozitivní skutečnost můžeme hodnotit, že sociologického průzkumu se zúčastnili respondenti všech výše uvedených věkových skupin. Většina administrativních pracovníků, kteří dotazníky vyplnili, má vysokoškolské vzdělání či ukončeno studium na vyšší odborné škole. Jako operátoři výroby figurují lidé se základním vzděláním, se středním odborným vzděláním či se středním vzděláním ukončeném maturitou. Po srovnání s údaji uvedenými v interních materiálech společnosti bylo zjištěno, že statistická odchylka mezi demografickou strukturou výběrového souboru a skutečnou demografickou strukturou zaměstnanců je nevýznamná. Odpovědi respondentů můžeme tedy hodnotit jako reprezentativní.

#### **4.5. Shrnutí získaných poznatků**

Analýzou byla nejprve posuzována organizační kultura společnosti, konkrétně pracovní režim, složky mzdy, benefity a zaměstnanecké výhody, zázemí firmy. Z odpovědí získaných v technice rozhovoru byly vyvozeny následující závěry. Společnost Hamo Czech s.r.o. v současné době zaměstnává 91 administrativních pracovníků a 336 operátorů výroby. Potenciálním zaměstnancům může firma nabídnout atraktivní pracovní prostředí tvořené následujícími atributy. Dojíždění do zaměstnání není pro pracovníky překážkou ani vynaložením vysokých nákladů. Doprava do místa výkonu práce je zajištěna autobusy z většiny okolních obcí a je částečně dotována firmou. Dotované dopravy využívá společnost zejména jako motivačního faktoru zaměstnanců. Z důvodu změny jízdního řádu autobusů byl k datu 14. 12. 2009 ve firmě zaveden dvousměnný provoz, ranní a noční směny. Do té doby se pracovalo pouze na ranní směny. K otázce benefitů a zaměstnaneckých výhod, které společnost poskytuje, můžeme zmínit stravenky, tzv. třináctý plat, Activity bonus vyplácený čtyřikrát ročně, poskytnutí mobilního telefonu či finančních prostředků určených pro teambuildingové akce. Firma se snaží zaměstnancům poskytnout nadstandardní pracovní prostředí, které je moderně vybaveno, ať už se jedná o šatny, bezpečnostní skřínky, sprchy či jídelnu.

Procesem získávání a výběru zaměstnanců se zabývají tři pracovníci firmy – dva personální pracovníci a nadřízený pracovník volného pracovního místa. Zaměstnanci jsou

získávání především z vnějších zdrojů společnosti a to zejména pomocí metod elektronického získávání pracovníků, inzerce v tisku, spolupráce s personálními agenturami či úřady práce. Jako nejvíce osvědčená metoda se jeví inzerce na domovských stránkách společnosti. Při zjišťování o podobě inzerátu jsem dospěla k závěru, že uchazeči nevěděli, zda je nabídka na volnou pracovní pozici stále aktuální, protože nebylo uvedeno, dokdy mohou své životopisy zasílat na adresu firmy. Ve většině případů chybělo také uvedení konkrétních platových podmínek. Naopak 84% respondentů se shodlo, že inzerovaná pracovní náplň je zcela nebo částečně shodná s náplní práce pracovní pozice, kterou nyní ve firmě vykonávají.

Uchazeči o zaměstnání ve společnosti jsou pozváni k výběrovému pohovoru na základě posouzení jejich životopisů. Zaměstnavatel si pak údaje uvedené v životopisech různým způsobem ověřuje. Výběrový pohovor je veden pouze s uchazeči o pracovní místo v oblasti administrativy, tento pohovor je nestrukturovaný a probíhá ve dvou fázích. Celkově trvá cca dvacet minut, což je poměrně krátká doba. S touto výběrovou metodou pracovníků je úzce spjata i spokojenost s jednotlivými prvky výběrového pohovoru. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že účastníci pohovoru byli do jisté míry spokojeni s prostředím, kde výběrový pohovor probíhal, s prostorem pro dotazy, s informacemi o organizaci a profilu pracovního místa. Přípravenost otázek ze strany tazatele byla však respondenty ohodnocena pouze 42%, kdy 0% znamenalo nejmenší míru spokojenosti a 100% největší míru spokojenosti. O úspěšnosti u výběrového pohovoru jsou uchazeči informováni telefonicky a také emailem. Poté je s potenciálními zaměstnanci firmy sepsána pracovní smlouva.

Statistická odchylka mezi demografickou strukturou výběrového souboru a skutečnou demografickou strukturou zaměstnanců je nevýznamná. Výsledky sociologického průzkumu proto můžeme hodnotit jako reprezentativní a lze je vztáhnout na všechny zaměstnance společnosti Hamo Czech s.r.o. Výše zmíněné poznatky mohou do jisté míry negativně ovlivňovat proces získávání a výběrů zaměstnanců. Na základě těchto zjištění uvedu v následující podkapitole návrhy a doporučení, které mohou firmě pomoci ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

#### **4.6. Návrhy a doporučení**

Na základě interních informací společnosti Hamo Czech s.r.o., rozhovoru poskytnutého specialistou oddělení logistiky a odpovědí zaměstnanců firmy získaných z dotazníků byla zjištěna jak silná, tak slabá místa v procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Zjištěné pozitivní skutečnosti a nedostatky jsou v této podkapitole podrobněji rozpracovány a na základě získaných poznatků jsou představeny náměty a doporučení, které mohou daný proces zlepšit.

Zdroje pracovních sil mohou být vnitřní a vnější. Nejdříve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud organizace nenajde uvnitř vhodné lidi na volnou pracovní pozici, pak nezbývá než využít zdroje vnější. Avšak interní zdroje získávání pracovníků by měla společnost vždy upřednostňovat především z toho důvodu, že pracovník zná již dobře svou organizaci. Společnost Hamo Czech s.r.o. nevyužívá příliš vnitřních zdrojů pracovních sil, což je vzhledem k adaptaci nových pracovníků na administrativní pozice dosti neekonomické. Adaptační proces trvá u administrativních pracovníků tři až čtyři týdny a to ještě zcela není doba, kdy může podávat plný pracovní výkon. Málokdy se setkáváme se zaměstnanci, kteří byli povýšeni nebo přearženi na jinou pracovní pozici, interní zdroje tak nemají možnost postupu, nejsou příliš motivováni a neřídka odcházejí k jinému zaměstnavateli, který jim nabídne lepší finanční ohodnocení a větší motivaci. Jako pozitivní lze konstatovat, že společnost Hamo Czech s.r.o. nabízí přehledné internetové stránky, které jsou využívány jako jedna z metod získávání pracovníků. Nejběžnějším způsobem, kterým se lidé dovídají o nabídce volného pracovního místa ve firmě, je vyhledání právě těchto domovských stránek společnosti. To svědčí o tom, že uchazeči projeví zájem o danou firmu a měli již určité povědomí o firmě, kde se o volné pracovní místo ucházeli. Nadále je tedy vhodné tyto stránky aktualizovat a zabezpečovat jejich provoz. Analýzou jsem dospěla k závěru, že získávání zaměstnanců prostřednictvím agentur či jejich internetových stránek není přínosné. Spolupráce s agenturami přináší společnosti zbytečné náklady. Proto navrhuji využít internetové stránky zveřejňující nabídku volných pracovních míst, např. [www.nabidky-prace.cz](http://www.nabidky-prace.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) či [www.prace-brigady.cz](http://www.prace-brigady.cz). Nadále bych pokračovala ve spolupráci s úřady práce v Moravskoslezském kraji, jelikož tato metoda se již osvědčila v minulosti a lze tady najít vhodné uchazeče na volné pracovní pozice. Co se týče inzerce

ve sdělovacích prostředcích, zde navrhuji využít ve větší míře inzerci v tisku a to v regionální inzerci pro Moravskoslezský kraj např. v deníku Právo a Mladé frontě DNES.

Další důležitou stránku získání vhodných uchazečů tvoří dobře sestavený inzerát. Měl by obsahovat následující skutečnosti: název práce, stručný popis práce a charakteristiku činnosti firmy, název a adresu firmy, požadavky na uchazeče, pracovní podmínky, možnosti dalšího vzdělávání, dokumenty požadované od uchazeče a rovněž pokyn, jak, kde a dokdy by se měl o místo ucházet. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy pomohlo ke stanovení následujících závěrů. V inzerátech zveřejňovaných společnostmi nejčastěji chybí uveden časový údaj, dokdy se mohou lidé o volné pracovní místo ucházet. Nevědí, zda má ještě cenu zasílat životopis na adresu společnosti. Navíc tento fakt může u lidí vyvolávat dojem nejisté práce ve firmě, která v podstatě zveřejní inzerát na „dobu neurčitou“ a tím dává najevo, že dochází k časté fluktuaci zaměstnanců. Další, pro většinu lidí směrodatný ukazatel, který se v inzerátech společnosti objevuje zřídka, jsou pracovní podmínky – tedy plat, odměny, pracovní doba, pracovní režim apod. Doporučuji, aby byl v inzerátech uveden alespoň pracovní režim, zda se bude práce vykonávat v ranních i nočních směnách a rovněž uvést výši platu alespoň v intervalu. Můžeme tak předejít získání uchazečů, kteří by po zjištění těchto skutečností již neměli zájem pracovat ve firmě buď z časových, nebo finančních důvodů. Nepříliš překvapivým zjištěním je fakt, že pracovní náplň v inzerátech je dostatečně vymezena. Zaměstnanci společnosti uvedli, že do jisté míry se jejich pracovní náplň, kterou nyní vykonávají ve firmě, shoduje s inzerovanou pracovní náplní pracovní pozice, o niž se ucházeli.

Průzkumem názorů zaměstnanců jsem usoudila, že požadavky, které jsou na ně kladeny, jsou dosti velké, někdy nereálné, je jich poměrně mnoho a finanční ohodnocení? Neuspokojivé. Zaměstnanci jsou pak ochotni odejít tam, kde jim nabídnou vyšší plat. Lidé nejsou ve firmě dostatečně motivováni i z toho důvodu, že povýšení na jinou pracovní pozici je pro ně „běh na dlouhou trať“. O tom jsem se již zmínila dříve. Inzerát by neměl být postaven na tom, aby zaměstnavatel udělal výčet výhod a možností, které může potenciálním zaměstnancům nabídnout, ale měl by si především uvědomit, které požadavky jsou nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Nelze uvést pouze několik požadavků, aby inzerát působil dobrým dojmem a poté chtít po lidech mnohem více.

Nestrukturovaný výběrový pohovor a jeho krátká doba jsou dalším mínusem pro společnost. Jelikož se během výběrového pohovoru ověřují i jazykové znalosti uchazeče, je doba trvání dvacet minut zcela nedostačující. Během této doby nelze prověřit zdaleka ani polovinu údajů, které uchazeč uvedl v životopise. Navrhuji provádět třicetiminutový pohovor, kde se ověří jazykové znalosti uchazeče, zde bude rovněž prostor pro jeho dotazy, informace o organizaci a profilu pracovního místa. Poté znovu třicetiminutový pohovor, kde bude ověřena uchazečova kvalifikace, praxe, zkušenosti a další aspekty požadované na pracovní pozici. Obě tyto fáze pohovoru musí být předem připraveny, tazatel si musí promyslet otázky, které bude uchazeči klást, aby nedošlo k opomenutí podstatných záležitostí a aby uchazeč neměl pocit, že se jedná a konverzaci na volné téma. Musíme si uvědomit, co chceme od uchazečů zjistit, ověřit a na to se také ptát.

## 5. ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů v zahraniční společnosti působící na českém trhu, konkrétně na problematiku získávání a výběru zaměstnanců. Hlavním cílem bakalářské práce bylo aplikovat získané teoretické poznatky do praxe v analýze systému získávání a výběru zaměstnanců společnosti Hamo Czech s.r.o.

V teoretické části jsem pospala zdroje pracovních sil, jejich výhody a nevýhody, metody získávání a výběru pracovníků. Uvedeny byly také chyby, ke kterým při výběru zaměstnanců dochází. V praktické části jsem se zaměřila na základní charakteristiku společnosti Hamo Czech s.r.o., dosavadní systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě, vymezila jsem použité metody sociologického průzkumu a následně vyhodnotila získané odpovědi. Závěrem jsem shrnula veškeré poznatky a navrhla možná řešení zjištěných nedostatků v procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Informace o sledovaném problému byly zjištěny sociologickým průzkumem, konkrétně rozhovorem a dotazníkem. Rozhovor byl proveden se specialistou oddělení logistiky a na vyplnění dotazníku se podílelo 174 zaměstnanců společnosti Hamo Czech s.r.o. Na základě získaných informací a studia odborné literatury jsem navrhla takové postupy a řešení zjištěných problémů, které mohou vést ke zkvalitnění přístupu pracovníků společnosti v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a také k omezení rizika výběru nevhodného člověka na volné pracovní místo.

Mým dílčím cílem bylo vypracovat takovou bakalářskou práci, která je podložena fakty a která obsahuje prakticky využitelné návrhy pro zlepšení současného stavu ve společnosti Hamo Czech s.r.o. Přínos mé bakalářské práce spatřuji v tom, že vedení společnosti má možnost seznámit se s názory a postoji svých zaměstnanců, s dosaženými výsledky sociologického průzkumu a především může využít v praxi některé z mých návrhů a doporučení, které mohou zmírnit či odstranit zjištěné nedostatky.

## Seznam použité literatury

### a) Knihy:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- CASCIO, W. F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1992. 680 s. ISBN 0-07-010996-6.
- EDERSHEIM, E. H. *Management podle Druckera*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUDLOW, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Přel. S. Spanilý. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 275 s. ISBN 80-7357-220-6.
- WALKER, A. J. *Moderní personální management*. Přel. D. Collins. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

### b) Tištěná periodika:

- FRANCOVÁ, P. Uchazeče o práci uráží nezájem. *Lidové noviny*, 2010, roč. 23, č. 23. s. 14. ISSN 1213-1385.
- HUBEROVÁ, M. Jak najít lidi. *Ekonom*, 2006, roč. 50, č. 16, s. 54. ISSN 1210-0714.



- STÝBLO, J. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Práce a mzda*, 2006, roč. 54, č. 9, s. 38-55. ISSN 0032-6208.
- URBAN, J. Jak (ani v krizi) neztrácet schopné uchazeče. *Bankovníctví*, 2009, roč. 17, č. 5, s. 24-25. ISSN 1212-4273.

**c) Elektronické zdroje:**

- HEATHFIELD, S. M. *How to Recruit and Hire the Best: A Checklist for Success in Hiring Employees* [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://humanresources.about.com/cs/selectionstaffing/a/hiringchecklist.htm>>.
- HEATHFIELD, S. M. *Recruiting Stars: Top Ten Ideas for Recruiting Great Candidates* [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://humanresources.about.com/cs/recruiting/a/candidatepool.htm>>.
- KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA J.; ČOPÍKOVÁ, A.; JAROLÍMOVÁ, J.; MATEICIUC, A. *Sociální potenciál organizace* [online]. 2006 [cit. 2010-01-16]. Dostupný z WWW: <<https://portalekf.wps.vsb.cz/wps/portal/>>.

**d) Ostatní zdroje:**

- Interní materiály společnosti
- Internetové stránky společnosti

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Hamo Czech s.r.o.

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Nabídka volných pracovních pozic